

SEMANAeconómica

SEMANAeconomica.com

Lima, 15 de febrero del 2026 | Año XL | No SE 1998 | Precio S/30

Osquitar

40 años

► STARTUPS

La meseta de crecimiento que aqueja al ecosistema local (p. 14)

► VOLCAN

La estrategia que marcaría la nueva fase ofensiva de la minera (p. 16)

► JOSÉ JERÍ

El conteo de votos del Congreso para su destitución (p. 29)

VENTA DE KALLPA GENERACIÓN

Deal servido

El fondo canadiense CPPIB se impuso en la puja final a una oferta conjunta que involucraría a Grupo México y al fondo estadounidense Global Infrastructure Partners. Ello como colofón de un proceso que incluso habría concitado el hasta ahora desconocido interés del Grupo Romero. (p. 12)



Sumamos más voces al mejor análisis



Liderazgo

Fernando Eguiluz
CEO de BBVA Perú



Liderazgo

Humberto Nadal
CEO de Cementos Pacasmayo



Finanzas

Javier Ichazo
CEO de Mibanco



Negocios

Rubén Sánchez
CEO del Grupo San Antonio



Estrategia

Dante Blotte
CFO de Repsol Perú



Política

Mávila Huertas
Periodista



Inversiones

Daniel Guzmán
Gerente general de
Credicorp Capital SAB



Desarrollo profesional

Mariana Costa
Cofundadora de Laboratoria



Inversiones

Pablo Leno
Gerente general de Renta4 SAB



Deals

Felipe Boisset
Socio y *cohead* del área de
Fusiones y Adquisiciones de
Rebaza, Alcázar & De Las Casas



Talento

Marlene Negreiros
Vicepresidenta corporativa
de Talento y Cultura del
Grupo UNACEM



Innovación

Jurgita Šarkovaitė
Directora de Neo Consulting



Inversiones

Ignacio Aramburú
Head de Wealth Management
de Credicorp Capital



Minería

María Cristina Alva
Socia del área Minera, de
Recursos Naturales y
Sostenibilidad de CMS Grau



Competencia

Jesús Espinoza
Socio del Estudio Muñiz y
exdirector del Indecopi



Desarrollo profesional

María Paz Oliva
Cofundadora de MBA Perú y
chief of staff de Pacífico Salud

SE Índice

15 de febrero del 2026 | Año XL | No SE 1998

LA VOZ DE SE El fallo judicial que otorga un trato diferenciado y ventajoso al Puerto de Chancay es una afrenta al correcto desarrollo del libre mercado. 6

VOCES Y OPINIONES Fernando Eguiluz, CEO de BBVA en Perú 10

VOCES Y OPINIONES Renzo Rossi Escuza, consultor en estrategia de personas y director independiente 14

SE DESTACA La venta del 50% de los activos de Inkia Energy en el Perú a CPPIB pone fin a un complejo proceso en el que intervinieron otros grandes postores. 11

SE DESTACA El ecosistema 'startuper' peruano yace hoy sobre una meseta, sin grandes perspectivas de cambio para lo que resta del 2026. 11

Sectores y Empresas

MINERÍA Volcan reactivado 16

INFRAESTRUCTURA Litigio en Chancay 18

ENERGÍA Demoras en el Minem 18

ACUICULTURA Resurgir pendiente 18

AGROINDUSTRIA Apuesta varietal 19

EDUCACIÓN Retención virtual 19

COMERCIO Buscalibre: "Queremos crecer entre 30% y 35% al mes" 20

Economía y Finanzas

INVERSIONES Mantra indio en los portafolios 22

INVERSIONES Bitcoin con descuento 23

CRIPTOACTIVOS Binance: "Los fundamentales del bitcoin no han cambiado" 23

FONDOS MUTUOS Números históricos 26

EMPRESAS DE CRÉDITOS Más actores a la vista 26

Management

SECTOR PÚBLICO Desincentivos detrás del incentivo 27

SERVICIOS PROFESIONALES Trust Consulting: "Seguiremos yendo a donde nuestros clientes lo demanden" 28

LIDERAZGO Una gestión sin rostro 28

Legal y Política

POLÍTICA Precaria continuidad en Palacio 29

ELECCIONES 2026 Despertar en el sur 30

LABORAL Paternidad flexible 30



FRANCISCO MILIAN es el nuevo *country manager* para el Perú de Mastercard. Anteriormente, ocupó el mismo cargo para la empresa en Guatemala, Honduras y El Salvador.



ANTONIO FERIA fue designado como gerente general de la Clínica Ricardo Palma. Lideró la institución entre 2021 y 2024, y regresa tras desempeñarse como Director Gerente del Hospital Quirónsalud Sagrado Corazón en Sevilla (España).



LUCIANO VELAZCO, quien fue CEO de Fundación Romero, será el CEO de la recientemente inaugurada Dionisio Romero University (DRU). **CARLA OLIVIERI** será la rectora de la institución. Antes fue rectora y CEO de UCAL.



YURIKO HUAYANA fue designada *General Manager South Latam* de VTEX. Tiene más de seis años en la empresa y anteriormente integró el directorio de la Cámara de Comercio de Lima.



FABIOLA RODRÍGUEZ es la nueva gerente de marca de Volkswagen en el Grupo Euromotors. La ejecutiva suma casi una década de experiencia dentro del grupo.



ANDRÉS ARREDONDO asumió como director asociado de Bigmond Group. Anteriormente, fue gerente general de BCP Miami Agency y fue *principal director* en Innovate Connect Global.



KARINA CHINGUEL fue designada como socia de Vodanovic, firma en la que se desempeñaba como asociada *senior*. Tiene 17 años de experiencia en asesoría para servicios financieros digitales y regulación.



JOSÉ ZARATE fue nombrado director general de Trenes de Belmond en Perú. Previamente, se desempeñó como gerente general de la concesionaria de la Línea 1 del Metro de Lima.



Número SE 1998

Lima, 15 de febrero del 2026

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Miani, Jonathan Terranova V., Edward Abarca.

ANALISTAS / Claudia Cutiérrez Coveñas, Tamara Ojeda Tarrillo, Susana Condado Trelles.

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORIA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Italo Bernal Sanchez

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Héctor Castillo

GERENTE GENERAL / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malásquez Lévano

EDITORIA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres M.Q.

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Silvana Granda Vega

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmery de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobal, Ana Reyes, Malú Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuche

TELEMARKETING / Silvana Pulisci, Beatriz Díaz, Marcos Gonzalez

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidalón, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Canaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 213-0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Industria Gráfica Cimagraf S.A.C.

Pasaje Santa Rosa 140, Ate, Lima, Perú

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260510887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE **SEMANA**
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>



Sigamos avanzando

En un Perú que nunca se detiene, seguir
avanzando con la fuerza de su gente es lo
que nos lleva al desarrollo.

repsol

Revistas.PeruRadio.net.pe

Con toda la energía

MALAS SEÑALES EN CHANCAY

El fallo judicial que otorga al Puerto de Chancay un tratamiento diferenciado y ventajoso de cara a la regulación es una afrenta al correcto desarrollo de una economía de libre mercado. Y debe ser corregida a la brevedad.

El Puerto de Chancay sigue en el centro de la discusión pública. El motivo, esta vez, es un fallo judicial de primera instancia que, en la práctica, determina que el terminal de Cosco Shipping quedaría fuera del ámbito regulador, fiscalizador y sancionador de Ositran; el organismo que tiene como tarea supervisar la infraestructura de transporte de uso público. La sentencia argumenta que, por tratarse Chancay de un puerto de titularidad privada, no le corresponde el mismo nivel de regulación que otras infraestructuras similares con las que claramente compite, como el puerto del Callao, con sus dos terminales —operados por APM Terminales y DP World—, que se ubican apenas unos kilómetros más al sur.

La decisión judicial dista de ser firme, pero no por eso deja de ser preocupante. Y no precisamente por los motivos patrioteristas que algunos —entre ellos, el nuevo embajador de EE.UU. en nuestro país— han esgrimido respecto a una supuesta pérdida de soberanía. Por el contrario, podría argumentarse que la resolución de esta controversia en un tribunal peruano es la mejor evidencia de que la ley peruana es la que manda en Chancay. Los problemas del fallo son otros y tienen que ver con la vulneración de un principio fundamental para el buen funcionamiento de una economía de mercado: la igualdad ante la ley para todos los competidores de una misma industria.

Estamos ante una situación que podría replicarse en otros casos, por ello la urgencia de corregirla de inmediato. Y es que, si bien fue un gran avance de la Constitución de 1993 dejar expresamente establecido (art. 63) que no puede haber discriminación de ningún tipo entre las inversiones de

capital extranjero y nacional, esta no señala con la misma claridad que todas las inversiones privadas deben sujetarse a las mismas condiciones, al margen del tipo de régimen en el que desarrollen su actividad. Ante ese aparente vacío, el operador del Puerto de Chancay considera que la ley que regula la actividad portuaria lo faculta para trabajar al margen del marco regulador de Ositran, que aplica para todos los demás puertos de uso público del país.

Ese es el argumento legal que, al parecer, ha dado por cierto el juez. Lo objetable, sin embargo, es la idea de fondo. El Puerto de Chancay ha sido, en efecto, desarrollado enteramente por iniciativa privada. No está sujeto a contratos de concesión. Pero ese matiz debería ser irrelevante de cara a los usuarios y sus competidores. A fin de cuentas, todos operan en el mismo mercado, por lo que deberían estar sujetos a las mismas regulaciones, el mismo régimen de sanciones y al pago de las mismas tasas y contribuciones.

Hacer lo contrario es dar tratos diferenciados. Y eso es,

en la práctica, lo que se desprende de la acción de amparo presentada por Cosco Shipping: una búsqueda por convertir al Puerto de Chancay en un enclave con tratamiento regulatorio ventajoso. Algo que resulta, a todas luces, inaceptable.

Ositran apelará el fallo y el Ejecutivo también ha hecho pública su disconformidad. Esperemos que este despropósito se corrija, ya sea a través de otro fallo judicial o —si fuera necesario— realizando los ajustes legislativos pertinentes. Porque dejar las cosas como están sería un pésimo mensaje de cara al resto de operadores del mercado. Y sentaría un pésimo precedente para futuras inversiones. ■



**Que se busque
convertir al Puerto de
Chancay en un enclave
con tratamiento
regulatorio ventajoso
es, a todas luces,
inaceptable**

TOYOTA CONNECT

TU AUTO, SIEMPRE CONTIGO

CONOCE MÁS AQUÍ:



SOPORTE EN **RECUPERACIÓN**
EN CASO DE ROBO (*)



GENERACIÓN DE
GEOCERCAS



ASISTENCIA VIAL
Y **AUXILIO SOS (*)**



MÁS **BENEFICIOS (*)**



La conectividad integrada a tu Toyota que te acompaña
en todo momento.

www.toyotaperu.com.pe



Confianza
que te mueve

Los servicios de conectividad Toyota Connect se componen por: (i) Dispositivo de geolocalización y (ii) Servicio de Geolocalización y/o telemetría. Algunos modelos Toyota vienen equipados con el Dispositivo de Geolocalización; en cuyo caso, podrán acceder al servicio de conectividad Toyota y gozar de los beneficios correspondientes. Toyota Connect es "gratis" por la cantidad de años especificada en la fecha técnica desde la activación del sistema, el cual solo se activará con la aceptación de los Términos y Condiciones de este por parte del cliente. En caso el cliente, no desee contar con Toyota Connect, el servicio de geolocalización y/o telemetría no será activado, con lo cual no recibiremos información de su vehículo. (*) Estas funciones están sujetas a términos y condiciones y aplican restricciones. Para mayor información visitar: www.toyotaperu.com.pe/toyota-connect

Qué Pasó



1 CITACIÓN. El Congreso convocó a un Pleno extraordinario para el martes 17 de febrero, a las 10 a.m., para debatir siete mociones de censura contra el presidente José Jerí. El trámite fue objetado inicialmente, pues de 80 firmas digitales, sólo 29 fueron validadas por Reniec. Tras subsanar las observaciones, se reunieron 78 adhesiones, el mínimo requerido por reglamento. Las mociones contra Jerí alegan presunta inconducta funcional y falta de idoneidad para el cargo.

2 DISCREPANCIAS. EE.UU. y China protagonizaron una controversia en torno al Puerto de Chancay, tras un fallo judicial que limita la supervisión del Estado peruano a través de Ositrán. Washington advirtió que Perú podría quedar imposibilitado de fiscalizar uno de sus puertos más relevantes, bajo la jurisdicción de "propietarios chinos depredadores". Beijing respondió con firmeza y rechazó las "falsas acusaciones y desinformación" que, afirmó, distorsionan la cooperación bilateral.

3 ESTABILIDAD. El BCR mantuvo en febrero la tasa de interés de referencia en 4.25%, en línea con las expectativas del mercado. Con esta decisión, la tasa clave se mantiene en el mismo nivel por quinto mes consecutivo. El ente emisor proyectó que la inflación anual convergerá hacia el centro del rango meta en los próximos meses y estimó que el PBI habría crecido 3,2% en enero.

4 EXPANSIÓN. Gloria Foods acordó la compra del 80% Molfino Hermanos, uno de los principales actores lácteos en Argentina, por alrededor

de US\$500 millones. El *deal* incluye las operaciones de Saputo Argentina y su oficina comercial en Brasil, mientras que Saputo Inc. retendrá el 20% de participación. El acuerdo, sujeto a aprobación regulatoria, incluye marcas como La Paulina, Ricrem y Molfino. Gloria indicó que la adquisición forma parte de su estrategia de expansión en América Latina.

5 RECORTE. El directorio de Petroperú aprobó un acuerdo que establece una nueva estructura orgánica de la compañía a partir del 16 de febrero y un plan de reconversión que contempla la reducción de 1,554 puestos de trabajo mediante despidos voluntarios, jubilaciones anticipadas y la no renovación de contratos temporales. La empresa enfrenta deudas por más de US\$5,000 millones.

6 RECLAMO. Intercorp denunció el cierre de 15 locales en Miraflores tras operativos municipales realizados en menos de una semana. Calificó las clausuras como irregulares y carentes de sustento técnico y jurídico, pues los establecimientos cuentan con permisos vigentes. Vinculó las medidas a la controversia por el convenio del complejo Manuel Bonilla y solicitó la restitución de las licencias. Gremios empresariales cuestionaron el proceder de la comuna miraflorina y subrayaron que toda fiscalización debe regirse por criterios de proporcionalidad, razonabilidad y predictibilidad. ■



SEMANAeconómica

ESPECIAL

AUTOS ELECTRIFICADOS

- Las apuestas y los modelos llamados a mover el 2026
- Los pendientes del segmento electrificado en el país
- El avance de la electrificación de las flotas corporativas
- La clave del financiamiento vehicular verde

Contacto comercial: publicidad@se.pe



Cierre de publicidad:
18 de febrero

Fecha de publicación:
22 de febrero

Revistas.PeruRadio.net.pe

Voces y Opiniones

COLUMNISTA INVITADO

Elegir entre el hoy y el mañana

La pobreza, la desigualdad y la informalidad no desaparecerán con cambios abruptos —de presidente, gabinetes y políticas— como los vistos en el Perú en el último lustro. Tengamos eso claro a la hora de votar.

Fernando Eguiluz

CEO de BBVA en Perú

Priorizar la planificación y la continuidad de políticas no es un lujo. Es una condición para el progreso.



SOBRE EL AUTOR

Fernando es ingeniero industrial por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (México), con un Máster en Negocios por el IPADE México y otro por la Universidad de Deusto (España). Tiene más de 26 años de trayectoria en diversas divisiones dentro de BBVA, como banca corporativa y de empresa e instituciones, riesgos, recuperaciones, negocio retail, desarrollo de negocios, seguros y talento y cultura en BBVA México. Desde 2019 es CEO de BBVA en Perú.

Dos campesinos vecinos tenían una joven higuera. El primero, impaciente por una noche de calor, la cortó para hacer leña. El segundo la regó, la podó y esperó pacientemente. Años después, el primero seguía buscando leña cada invierno. El segundo vendía higos, ofrecía sombra a su familia y, si necesitaba fuego, podaba una rama sin matar el árbol. El primero es un ejemplo de pan para hoy, hambre para mañana; el segundo, uno de visión de futuro.

En muchos casos, los problemas estructurales se enfrentan con frecuentes cambios de rumbo. El Perú —marcado por una sucesión de presidentes, gabinetes efímeros y políticas que se revisan constantemente— es una expresión clara de esa dificultad para sostener una visión de largo plazo.

Este fenómeno no responde solo a inestabilidad política, sino a un enfoque cortoplacista que privilegia los resultados inmediatos. El corto plazo, sin embargo, actúa como un obstáculo estructural. La presión por mostrar logros rápidos, por ciclos electorales o demandas sociales urgentes, instala el ‘sesgo del presente’: privilegiar el aplauso inmediato sobre decisiones que construyen futuro.

En este marco, las reformas que requieren continuidad —educación, salud, infraestructura, fortalecimiento institucional— suelen posponerse o fragmentarse. Y es que sus frutos, probablemente, no se verán en un horizonte inmediato.

Pero mantener dicho sesgo tiene consecuencias. La primera es la falta de inversión sostenida en capital humano y en infraestructura básica. La capacitación, la mejora educativa o la construcción de redes logísticas eficientes demandan años de esfuerzo. Cuando estas decisiones se sacrifican en favor de medidas rápidas, el país incurre en costos ocultos que no siempre aparecen en balances públicos, pero que se traducen en menor productividad y competitividad, y en oportunidades perdidas.

A nivel global, esta falta de visión ya muestra señales preocupantes. Según el World Investment Report 2025 de la UNCTAD, la inversión extranjera directa global en 2024 sumó cerca de 1.5 billones de dólares, luego de contraerse un 11%, reflejando un estancamiento del capital productivo en sectores clave. En países como el Perú, ese menor flujo de inversión se traduce en menos empleo formal, menor crecimiento potencial y una frustración social que termina alimentando la inestabilidad.

Una segunda consecuencia es la sustitución de la estrategia por la reacción. La agenda pública se organiza alrededor de crisis inmediatas —económicas, sociales o políticas— y no alrededor de planes preventivos y de largo aliento. Se actúa apagando incendios, en lugar de prevenirlos. En ese contexto, cada nueva administración tiende a dismantlar lo anterior, aun cuando los problemas de fondo permanezcan.

Paradójicamente, el corto plazo puede ofrecer una ilusión de eficacia. En situaciones de emergencia, las reactivaciones rápidas o los programas de choque generan alivio y réditos políticos. Pero, cuando estas acciones no se integran en una visión estratégica, terminan debilitando la capacidad productiva del país y agravando los desequilibrios que buscaban resolver. Porque la pobreza, la desigualdad y la informalidad no desaparecen con decisiones abruptas. Por el contrario, estas se perpetúan cuando no se atacan sus causas de raíz.

Resolver problemas nacionales, entonces, exige un equilibrio distinto. La gestión pública necesita responder a la urgencia sin quedar atrapada en ella. Priorizar la planificación estratégica y la continuidad de políticas no es un lujo. Es una condición para el progreso.

Sin esa mirada de largo plazo, los cambios radicales se vuelven repetitivos y estériles. Con ella, por el contrario, los avances graduales pueden transformar un país. Pensemos en eso a la hora de elegir nuestras autoridades. De lo contrario, seguiremos cortando higueras para pasar el invierno. ■

COLUMNISTA INVITADO

La cultura corporativa en tiempos de IA

Las crisis no se agudizan por la tecnología, sino por culturas organizacionales donde lo urgente siempre le gana a lo importante. Hasta que lo importante explota.

Renzo Rossi Escuza

Consultor en estrategia de personas y director independiente



SOBRE EL AUTOR

Renzo es consultor en estrategia de personas, con más de 25 años de experiencia en la transformación de organizaciones desde el propósito. Ejerce como director independiente en San Antonio y Vida Wasi, *forum leader* de REF, catedrático en el PAD de la Universidad de Piura y mentor ejecutivo. Además, es Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con un MBA por Centrum - PUCP y Maastricht School of Management.

Hay un tipo de crisis que no avisa. No se anuncia en un comunicado. No sale en portada hasta que sucedió. Y, cuando llega, no pregunta por la cultura; la pone a prueba, de frente.

Lo digo con conocimiento de causa. Hace algunos años, entre otras cosas, tuve a mi cargo el riesgo operativo de una compañía. Y, con este, venía la difícil responsabilidad de gestionar crisis cuando ocurrían. Allí aprendí que, cuando el problema aparece, nadie te pregunta por tu declaración de valores. Te preguntan por lo único que importa en ese momento: quién decide, quién responde y en cuánto tiempo.

En la pandemia lo vimos todos. Cuando el plan se quedó corto y el manual no incluía un capítulo llamado 'Covid-19', la cultura hizo cuerpo. Ese sistema operativo invisible —hecho de decisiones, hábitos y coordinación— empezó a funcionar a través de las personas y sostuvo a organizaciones enteras por pura capacidad.

Hoy, esa verdad vuelve a manifestarse solo que con otro nombre, el de la continuidad del negocio. A veces me preguntan dónde se ve la cultura en la vida real. Mi respuesta es que se ve cuando algo crítico falla y la organización tiene que decidir sin manual. Un lunes cualquiera, alguien llama porque "no puede entrar al sistema". A los diez minutos, el área logística se queda sin órdenes. A la hora, nadie puede facturar. Y, a media mañana, lo que parecía un "incidente de TI" se convierte en una conversación que ningún CEO quiere tener: "¿qué se expuso?", "¿a quién hay que informar?", "¿quién decide?", "¿quién responde?".

La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales reportó que en 2025 impuso multas por más de S/11 millones en el país. Más que el dinero, esta es una

señal de que el cumplimiento dejó de ser un archivo para convertirse en una capacidad exigible a compañías de diversos rubros. Pero el problema es que muchas empresas siguen operando con un modelo mental que ya no funciona: "tenemos políticas", "tenemos un responsable", "tenemos un proveedor". Eso, sin ejecución, no es gestión; es placebo. Y, en el momento crítico, el placebo se nota: nadie sabe quién manda, todos opinan, pocos deciden.

Estas crisis no se agrandan por la tecnología, se agrandan por las deficiencias de una organización. Por roles confusos, decisiones tardías, silos, dependencia de héroes. Y por esa cultura donde lo urgente siempre le gana a lo importante, hasta que lo importante explota.

Eso también es cultura. Disciplina mínima, estándares, claridad de mando, coordinación y respuesta. Menos discurso y más operación.

Por eso, hoy la pregunta de fondo dejó de ser si tu organización está "digitalizada", si ya "adoptaste IA" o si tienes un protocolo "definido y desplegado"

para tu compañía. La pregunta real es otra y es más difícil de mirar: cuando no sabes exactamente qué está pasando, ¿tu organización sabe cómo decidir?

Porque ahí, en el minuto en que se cae el sistema o estalla una crisis y se pone a prueba la coordinación, es cuando se ve la diferencia entre aquellas empresas que funcionan por diseño y las que sobreviven por suerte. ■

A veces me preguntan dónde se ve la cultura en la vida real. Se ve cuando algo crítico falla y la organización debe decidir sin manual.



KALLPA GENERACIÓN

LAS ÚLTIMAS HORAS DEL GRAN *DEAL*

La venta del 50% de los activos de Inkia Energy en el Perú al fondo canadiense CPPIB pone fin a un complejo proceso que hasta el final habría tenido sobre la mesa una oferta conjunta de Grupo México y el fondo estadounidense Global Infrastructure Partners. Y del cual también habría formado parte el Grupo Romero, antes de decantarse por Orygen.



POR ALESSANDRA SAAVEDRA U.

El último gran *deal* del mercado eléctrico peruano acaba de cerrarse. Tal como anticipó SEMANAeconómica en noviembre del año pasado, la esperada venta de los activos de Inkia Energy en el Perú (Kallpa Generación, Orazul y Kondu) se selló antes de las Elecciones Generales 2026 y luego de un intenso cabeza a cabeza que hasta hace apenas unas semanas habría involucrado a jugadores de la talla de Grupo México, Global Infrastructure Partners (GIP) y la Junta de Inversiones del Plan de Pensiones de Canadá (CPPIB, por sus siglas en inglés), que finalmente se impondría. Así pudo corroborarlo esta revista, a través de distintas fuentes directamente involucradas en el difícil y confidencial proceso, del cual en algún momento incluso habría

participado un gran actor local que hasta ahora había pasado desapercibido: el Grupo Romero.

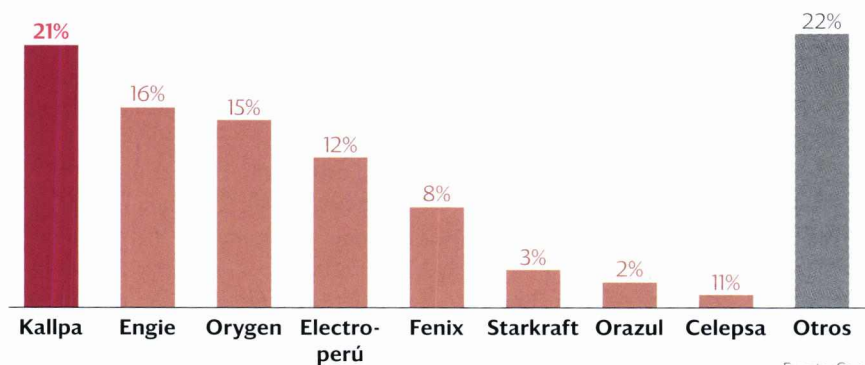
Deal servido

El acuerdo anunciado por el fondo de inversión estadounidense I Squared Capital — propietario de Kallpa Generación, a través de su subsidiaria Inkia Energy — incluye la venta a CPPIB del 50% de los activos, a una valor empresa de US\$3,400 millones. “Pero esa no era la opción preferida del vendedor. Lo ideal siempre fue vender el 100% de todo”, detalla una fuente con conocimiento directo del proceso, sin autorización para declarar.

Esa búsqueda del vendedor fue la que llevaría a distintos postores interesados en activos independientes a sumar esfuerzos a inicios de este año para

consolidar una oferta más atractiva. En noviembre de 2025 (SE1989), SEMANAeconómica reportó, por ejemplo, el interés de Grupo México por los activos de Kallpa Generación. De acuerdo con la información a la que accedió esta revista, en enero el fondo estadounidense Global Infrastructure Partners (GIP) exploraría sumarse al *holding* dueño de Southern Copper Corporation para consolidar una oferta que incluya los activos de Kallpa Generación y también los de Kondu. “Esta oferta es la que llegaría a la puja final con CPPIB. Pero, como los

Participación del mercado de generación



Fuente: Coes

Los últimos deals en el mercado peruano de energía

 EN VENTA	 COMPRADOR	 FECHA	 MONTO
Termochilca	Celpesa	enero 2023	—
Majes Arcus y Repartición Arcus	Luz del Sur	marzo 2023	US\$133 millones
Proyectos eólicos de Grenergy	Engie	marzo 2024	US\$60 millones
Enel Generación	Actis (a través de Niagara Energy)	marzo 2024	US\$1,400 millones
Enel Distribución	China Southern Power Grid International	junio 2024	US\$2,900 millones
Orygen	Grupo Romero	noviembre 2025	—
San Juan de Marcona	Luz del Sur	diciembre 2025	US\$256 millones
Red Coral Wind Power	Luz del Sur	diciembre 2025	—

Fuente: Elaborado por SEMANAeconómica

canadienses incluyeron en su oferta todos los activos [incluyendo a Orazul], aunque haya sido por el 50% de estos, al vendedor le cerraba más”, revela otra fuerte involucrada en las negociaciones. Por el activo de Orazul, los interesados hasta el último momento habrían sido Colbún y la peruana Celepsa.

La figura por la que finalmente optaría I Squared Capital sería la de un fondo de continuación, en el que los inversionistas que necesitaban concretar el exit puedan salir y aquellos que consideran que el activo aún genera buenos dividendos puedan permanecer por un tiempo más. “Ello refleja la confianza que tienen en el activo y su capacidad de desarrollo”, remarca el socio de Garrigues Perú, Sergio Amiel. La confianza de I Squared Capital radicaría, además, en la posibilidad de que el 50% restante sea eventualmente adquirido por CPPIB. “O que CPPIB ayude a vender todo, tanto su propio 50% como lo del fondo, en el futuro”, agrega el director de Nexta Consultoría, Javier Matos.

El factor Orygen

Desde sus inicios, la venta de los activos de I Squared Capital se topó con una piedra en el zapato que volvería a hacerse presente hasta el final de las negociaciones: Enel Generación, hoy conocida como Orygen.

En 2023, la primera venta de Enel Generación al fondo de inversión británico Actis detendría el proceso de Kallpa, al cerrarse muy por debajo de la valorización que esta última hizo de sus activos. Ahora, según pudo conocer SEMANAeconómica, el acuerdo de compra de Orygen anunciado en noviembre por el Grupo Romero habría estado precedido de un interés del holding peruano por los activos de Kall-

“Grupo Romero estuvo dentro del proceso. Pero, como Actis había comprado [Orygen] barato, le tocaron la puerta”

pa Generación. “Grupo Romero estuvo dentro del proceso. Pero, como Actis había comprado barato, le tocaron la puerta. Al final, el 100% de Orygen les salió casi más barato que el 50% de Kallpa”, afirma una fuente enterada en esta transacción. Ya sin el Grupo Romero entre los competidores, y atraído por el 23% de *market share* que ostenta el activo de Kallpa sumado al de Orazul, CPPIB habría ingresado al cierre de enero en una negociación exclusiva con I Squared Capital, que decantaría en el anuncio formal.

El fondo canadiense, cabe resaltar, no es ajeno al mercado energético. Es propietario mayoritario de Pattern Energy, una firma que desarrolla y opera proyectos eólicos y solares en Estados Unidos, Canadá y México. Y hasta agosto del 2025 tenía una participación de 49.87% en Transportadora de Gas del Perú (TGP). La venta de dicho paquete de acciones dejó al fondo con caja suficiente para una nueva adquisición, que ahora deberá pasar por el visto bueno del Indecopi. “No estás hablando de una integración, sino de un competidor existente que está comprando a otro competidor. La operación debería ser aprobada tranquilamente”, anticipa una fuente con conocimiento directo de este tipo de procesos al interior del Indecopi.

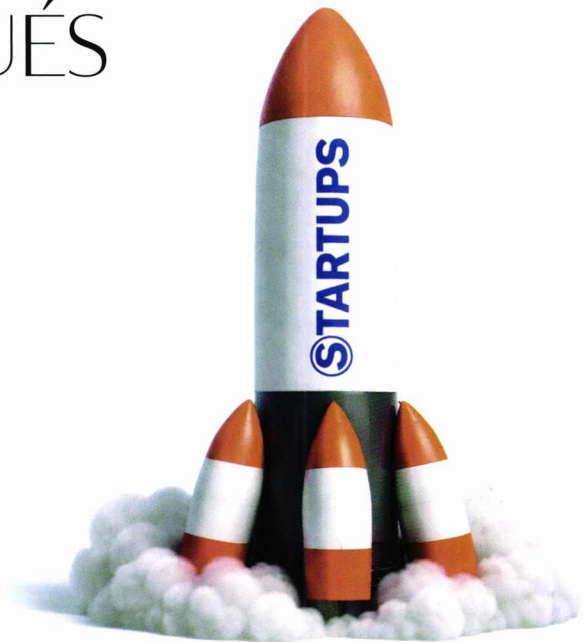
STARTUPS

SILENCIO DESPUÉS DEL FUROR

El ecosistema 'startuppero' peruano yace hoy sobre una meseta de crecimiento, sin grandes perspectivas de cambio para lo que resta del 2026. Una situación que ya ha motivado ajustes en los modelos de negocio de los emprendimientos.



POR CLAUDIA GUTIÉRREZ C.



El ecosistema peruano de *startups* evidencia una etapa de estancamiento que apunta a prolongarse, por lo menos, durante todo el 2026. Al mercado peruano le ha costado más que a sus pares regionales recuperarse del fin del *boom* 'startuppero' del 2022 y las perspectivas más optimistas para este año dan cuenta de cifras de crecimiento bajas o nulas respecto al 2025. Lo que ya ha motivado ajustes en los esquemas de negocio de las *startups* locales, con miras a alinearse a las necesidades de una demanda corporativa (B2B) que resulta cada vez más relevante para su sostenibilidad.

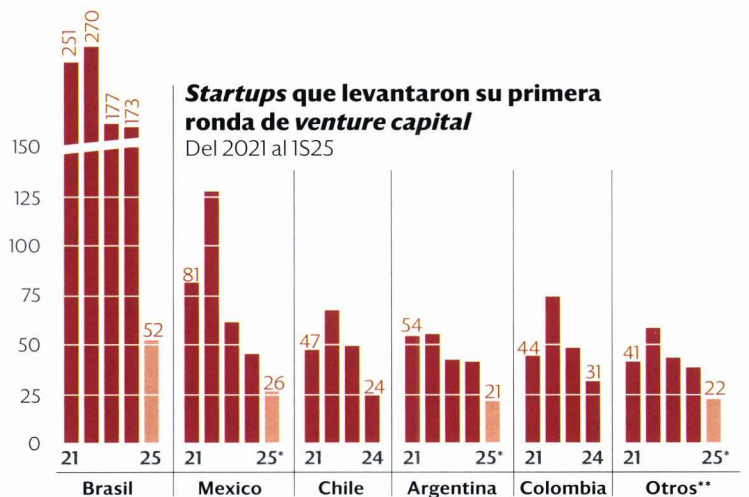
Despegue en pausa

Tras el *boom* alcanzado en 2022, el ecosistema 'startuppero' de Latinoamérica moderó su crecimiento tanto en términos de financiamiento como de número de *startups* que ingresan al mercado (ver gráfico *Startups que levantaron...*). Ello como producto de un cambio en las necesidades de los inversionistas, quienes pasaron a observar con mayor rigurosidad la calidad de los proyectos y a priorizar aquellos que puedan generar ingresos en una fase más temprana de su desarrollo, según explica el *venture partner* de Worthit, Jaime Chiarella.

Una vez digerida esa transición, por ejemplo, ecosistemas como los de Chile

y Colombia lograron retomar una senda de cifras atractivas y mantener vigentes sus apuestas. Algo que no ocurrió en el Perú, cuya evolución se mantiene ahora mismo en una meseta (ver gráfico *Movimiento del ecosistema peruano...*).

Hoy, el panorama no muestra mayores cambios en el horizonte de corto plazo para el país e incluso es posible que el nivel de actividad del ecosistema local sea muy similar al de 2025. "Es cierto que hubo una desaceleración en toda América Latina, pero hay una distancia grande entre los ecosistemas de Colombia, Chile y el de Perú. La inesta-



*Al 1S/** Incluye Perú

Fuente: Association for Private Capital Investment in Latin America (LAVCA)

bilidad [del país] acaba impactando los deseos de emprender. No se han abierto tantos espacios nuevos para compañías [en Perú], mientras que otros países han continuado siendo dinámicos. Hasta ahora no se ha escuchado de alguna ronda muy relevante, aunque puedan venir novedades”, relata el *partner* y cofundador del fondo regional Salkantay Ventures, Martín Aspíllaga.

El mayor tamaño y grado de desarrollo de otros mercados de la región acrecientan la brecha actual. “Existe una discrepancia muy grande”, remarca el CEO de Krealo, Adolfo Vinatea. Prueba de ello es que, mientras el Perú registraba al cierre del 3T25 apenas US\$27 millones en montos invertidos, Colombia contaba US\$370 millones y Chile alcanzaba los US\$175 millones. Así, la participación del Perú en la torta regional de inversiones—que oscila entre 1% y 2%— no mostraría variaciones relevantes en el corto plazo, según anticipa el *venture partner* de Alaya Capital, Luis Narro.

Ajuste forzoso

Como consecuencia del estancamiento descrito, las *startups* peruanas se han visto obligadas a afinar sus propuestas y enfocarse en soluciones más específicas para las empresas. “Hasta 2024 se veían *startups* con mucho entusiasmo, pero muy desordenadas. En 2025 se ha consolidado un cambio con más estra-

El ecosistema peruano apenas representa entre el 1% y el 2% de la torta regional de inversiones

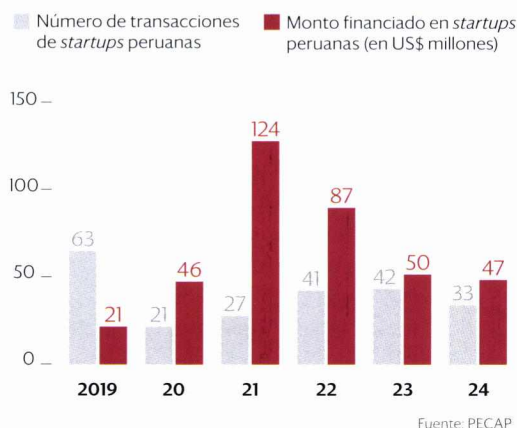
tegia, impulsado por la inteligencia artificial (IA), la digitalización, la presión por la sostenibilidad—que sigue siendo tendencia— y una participación un poco más grande del *corporate venture capital* (CVC)”, advierte el consultor de transformación empresarial con IA y exlíder de RPP Ventures, Oswaldo Meini.

Así, este año el ecosistema local vería la consolidación de la reorientación de los emprendimientos hacia modelos B2B. Ello a fin de sostener sus operaciones con un menor número de clientes y construir proyectos más escalables, como señala la directora de Emprénde UP, Marita Ruiz. El objetivo es integrarse a las cadenas productivas de los corporativos y alinearse con las necesidades actuales de las empresas. “Las normativas internas que existen en el mundo corporativo hacen que sus procesos tomen más tiempo. Entonces, usualmente están resolviendo desafíos para los cuales los corporativos ya están tarde y, por lo tanto, tienen la necesidad de incorporar rápidamente nuevas tecnologías”, explica la gerente de Innovación y Emprendimiento de UTEC Ventures, Rosana Valdizán. Incluso casos consolidados, como Chazki, siguen esta tendencia.

Dicha necesidad ha generado, a su vez, que el financiamiento no sólo proceda de vehículos ya establecidos, sino también de las propias empresas. Un ejemplo es el programa con el que Parque Arauco seleccionó a cinco *startups* de Chile, Perú, Colombia y Argentina para impulsar la innovación aplicada al *retail* y avanzar en dos frentes estratégicos de su negocio: experiencia *phygital* y eficiencia hídrica.

En esa misma línea, las aceleradoras están asumiendo un rol más activo. UTEC Ventures, por ejemplo, cuenta con un programa de innovación abierta que facilita la articulación entre *startups* locales, globales y los corporativos. “El Perú, como ecosistema, empezó más tarde que otros mercados de la región, pero ya cuenta con casos sólidos”, señala la *partner* del fondo de *venture capital* EWA Capital, Elizabeth Acuña. Por ahora, todo indica que el Perú deberá seguir a la espera de su propio unicornio.

Movimiento del ecosistema peruano de startups



Sectores y Empresas

MINERÍA

Volcan reactivado

Tras reordenar su deuda, Volcan decidió ingresar a una fase ofensiva. Esta incluiría un incremento productivo, principalmente a través de Romina, pero también posibles nuevas adquisiciones locales.

Volcan ha dejado atrás la lógica de contención que marcó sus últimos años. La minera local ha ingresado a una fase más ofensiva, impulsada por el rally de la plata y el zinc, metales que explican buena parte de sus ingresos. Con mayor generación de caja, la compañía ya no solo apunta a enfocarse en la eficiencia de sus minas, sino también a explorar nuevas oportunidades de crecimiento vía adquisiciones. “Ya no estamos más a la defensiva. Ahora, estamos en una posición ofensiva, con mucho espacio para crecer”, resume el CEO de la minera, Luis Herrera.

Tras acordar una nueva estructura de pagos y plazos para su deuda, Volcan Compañía Minera dedicó el 2025 a terminar de ordenar sus finanzas para volver a concentrarse en mejorar la eficiencia de sus activos. La reciente compra de las centrales hidroeléctricas La Oroya y Pachachaca, en Junín, forma parte de esa estrategia. “Vemos esas adquisiciones como una forma de disminuir sus costos, lo que puede también aumentar la producción de sus metales”, observa el analista de Seminario SAB, Julio Vargas.

Tras ello, la posibilidad de nuevas compras empieza a abrirse paso. “En este rally de los metales, es lógico ver oportunidades de M&A. Precios más altos implican la búsqueda de mayores retornos”, explica



el analista senior de inversiones de Kallpa SAB, Yordi Lozano. Además de centrales eléctricas, el apetito de compra de Volcan podría extenderse ahora a minas, especialmente polimetálicas. “Si hay oportunidades sinérgicas que hagan sentido, las consideraremos. Nos interesan las minas de los metales que ya producimos”, reconoce Herrera.

Pero la nueva fase de crecimiento no se apalancará únicamente en posibles adquisiciones. Volcan también buscará fortalecer su base productiva, con el foco puesto en Romina, la mina polimetálica de plomo, plata y zinc que debería iniciar producción comercial a mediados de este año y que representaría cerca del 16.7% de la producción total de la compañía.

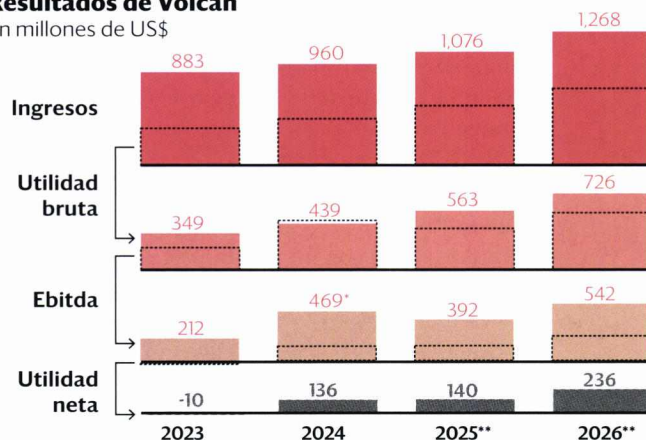
“Nos interesan las minas de los metales que ya producimos”

Romina, además, reemplazaría la producción de la mina Alpamarca, cuya vida útil se agota en aproximadamente un año. Su relevancia es tal que “cualquier retraso con Romina probablemente impacte en el valor de la acción”, como advierte el docente de la Facultad de Economía de la Universidad del Pacífico, Luis Falen.

Frente a este nuevo contexto, la presión por desprenderse de activos *non core* se ha reducido significativamente para Volcan. En el caso de Chancay Park, el terreno logístico de más de 800 hectáreas que posee junto al puerto de Chancay, la minera sigue evaluando su venta o desarrollo. Y tampoco tiene apuro por desinvertir en la cementera chilena Polpaico, dado el latente riesgo de que el precio sea castigado por un aún golpeado mercado cementero chileno. “No tenemos hoy la necesidad de malvender”, concluye Herrera. (EAA) ■

Resultados de Volcan

En millones de US\$



* Producto de la venta de la generadora eléctrica Río Baños y la central hidroeléctrica Huanchor // ** Resultados estimados. Al cierre de esta edición, Volcan aún no ha presentado sus resultados consolidados de 2025.

Fuente: Intelligo Research - Enero 2026

KIA PERÚ HACE HISTORIA: MEJOR DISTRIBUIDOR DEL AÑO 2025

En el marco de su convención anual de dealers, Kia Perú anunció que obtuvo el máximo reconocimiento como el Mejor Distribuidor de la región para Kia Worldwide.

La Convención Anual de Dealers de Kia Perú es el principal espacio de encuentro entre la marca y su red de colaboradores, dealers y socios estratégicos. Más que una reunión, es el momento en el que se revisan resultados, se proyecta el futuro y se celebra el desempeño que marca la diferencia. En una edición inspirada en los mundiales más emblemáticos —en línea con el patrocinio oficial de Kia a la Copa Mundial de la FIFA—, el evento fue también el escenario perfecto para compartir un logro sin precedentes para la operación peruana.

La última semana de enero en Australia, durante el encuentro más importante de Kia Worldwide, la Convención Global de Distribuidores que reunió a representantes de 150 países, Kia Perú hizo historia al convertirse, por primera vez, en el Mejor Distribuidor del Año 2025 de la región Central y Sudamérica, compuesta por 43 países, obteniendo el máximo galardón otorgado por casa matriz. Un reconocimiento que coloca a Perú en lo más alto de la región y que marca un antes y un después en la trayectoria de la marca en el país. Este hito histórico fue anunciado y celebrado junto a toda la red de dealers en la convención anual local, reafirmando el orgullo y la ambición de seguir liderando.

“Este reconocimiento confirma que la estrategia que venimos desarrollando en el país está alineada con la visión global de la marca. Es el resultado de un trabajo



consistente, del foco permanente en el cliente y del compromiso de toda la red Kia en el Perú por ofrecer altos estándares en cada punto de contacto”, señaló Carlos Gonzales, Gerente General de Kia Perú.

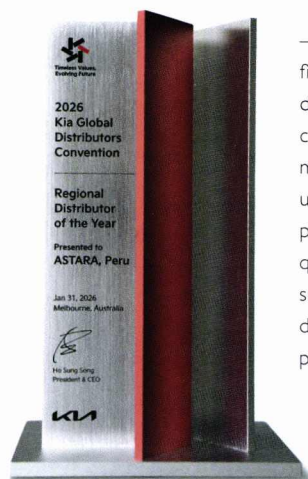
Al cierre del 2025, Kia Perú —representada por Astara— firmó uno de los mejores años de su historia, consolidándose como la segunda marca del mercado con más de 17,500 unidades vendidas y 9.4% de participación. En una industria que creció 24%, Kia avanzó 27%, superando el promedio y ganando terreno competitivo con una propuesta cada vez más sólida.

En automóviles, lideró por cuarto año consecutivo con 30.2% de market share, im-

pulsada por el Suelto y el K3 Sedán. En SUVs, recuperó el segundo lugar tras una década, creciendo 46% gracias al desempeño de Sonet y Seltos.

El portafolio se robusteció con la llegada de la Tasman al segmento de pickups medianas y el lanzamiento de la Sportage HEV, reforzando su apuesta por la electrificación, respaldada por los reconocimientos internacionales obtenidos por los modelos EV5 y EV9.

De cara al 2026, Kia proyecta sostener su crecimiento con una agenda más ambiciosa en innovación, electrificación y sostenibilidad. Fiel a su ADN, la marca no sigue tendencias: las anticipa, las prueba y las convierte en nuevos estándares. Con tecnología de vanguardia y un portafolio cada vez más disruptivo, buscará consolidar su liderazgo y redefinir lo que el mercado peruano espera de una marca automotriz. ■





INFRAESTRUCTURA

LITIGIO EN CHANCAY

En medio de la creciente relevancia del puerto de Chancay en la relación del Perú con China y EE.UU., la disputa ha escalado al plano diplomático. **Su desenlace, sin embargo, será jurídico y, de no mediar nulidades que retrotraigan el proceso, podría tomar entre dos y tres años más si llega al Tribunal Constitucional, estima Enrique Figueroa, socio en Miguel Mur Abogados. Durante ese tiempo, Ositrán no**

podrá supervisar el puerto.

Hoy, la controversia enfrenta al regulador con el propietario del puerto bajo argumentos que dividen a los especialistas consultados por SEMANA económica. Ositrán sostiene que, pese a ser de titularidad privada, el puerto de Chancay puede ser supervisado por tratarse de infraestructura de uso público. Cosco Shipping Ports, por el contrario, plantea que el punto clave no es el uso público, sino la naturaleza del servicio. Así, para que el puerto sea regulado debe prestar servicios públicos. Según la Ley del Sistema Portuario

Nacional (LSPN), estos sólo se configuran cuando la infraestructura es de titularidad y uso público. Ambas condiciones no se cumplen de forma conjunta en Chancay, explica el socio de Cuatrecasas y abogado de la empresa portuaria china, Ramiro Portocarrero.

Aquí emerge una discusión interpretativa adicional. Verónica Zambrano, presidenta del Ositrán, argumenta que la LSPN no define los servicios públicos, sino sólo los servicios públicos esenciales. "Ellos están viendo la norma recortada", afirma. Desde la otra vereda,

Jorge Danós, también abogado de Cosco Shipping, sostiene que el uso público no equivale a servicio público, ya que este último sólo existe cuando la actividad es calificada como tal por ley y se presta en virtud de un título

otorgado por el Estado.

Otros especialistas consideran, sin embargo, que el debate jurídico no debería enfocarse en la existencia de servicios públicos. "El Ositrán no condiciona su competencia a la supervisión de servicios públicos, sino la explotación de la infraestructura de transporte de uso público", señala el socio de Díez Canseco Abogados, Danny Alcarraz.

El regulador advierte que, de

no tener competencia en Chancay, los usuarios podrían quedar desprotegidos ante situaciones como una negativa injustificada para contratar. Sin embar-

go, para Carlos Monteza, socio de Cuatrecasas, esa desprotección no es tal: de configurarse ese supuesto, podría tratarse de un abuso de posición de dominio, cuyo análisis correspondería al Indecopi y no al Ositrán. (EAA)

Cosco Shipping ha venido pagando el aporte por regulación bajo protesta

ENERGÍA

DEMORAS EN EL MINEM

A más de un año de la promulgación de la ley que promueve el uso de las energías renovables en el mercado regulado, el Ministerio de Energía y Minas (Minem) aún no publica su reglamento. **La continua rotación de funcionarios y las controversias que enfrentan a distribuidores, generadores y desarrolladores independientes de proyectos eólicos y solares explican los retrasos.**

El reglamento final debía estar listo en mayo del año pasado, pero su publicación se pospuso para fines de 2025 por la gran cantidad de observaciones presentadas por distintos actores del sector. Hoy, no hay fecha para la aprobación final.

Los retrasos también responderían a las continuas rotaciones en el Minem. Sólo en los últimos diez meses tres personas distintas lideraron el Despacho Viceministerial de Electricidad. "Esa rotación permanente ha hecho que se pierda el hilo del proceso reglamentario y se vuelvan a abrir discusiones que ya habían sido avanzadas", sostiene la gerente general de la Asociación Peruana de Energías Renovables (SPR), Raquel Carrero. A ello se suma

la tendencia del ministerio a retrasarse en la emisión de normativa. "Siempre se han demorado demasiado.

Hay varias reglamentaciones que no han salido en más de dos años", resalta Pedro Antonio Morales, consultor especialista en energía.

En este caso, las demoras también son atribuibles a algunos aspectos del proyecto

de reglamento que generan división en el sector. Uno de ellos plantea que el Osinergmin dirija las licitaciones de las distribuidoras para el mercado regulado. "Se le quita libertad de contratación a las empresas", dice una fuente con conocimiento del tema. Otro punto en debate es que en ciertos bloques horarios sólo puedan participar nuevos proyectos. "Está dirigido para beneficiar sólo a algunos. Lo óptimo sería que todos compitan", dice el exviceministro de Energía, Arturo Vásquez.

Así, será difícil que el reglamento sea publicado pronto. Incluso, es posible que la tarea quede para el gobierno que asuma en julio. "Habrà un traspaso de renta brutal entre los que van a perder *market share* frente a los que van a

tomarlo. No creo que sea aprobado pronto", estima el director de Nexta Consultoría, Javier Matos. Al cierre de esta edición, el Minem no había absuelto las consultas formuladas por esta revista. (ASU)

Hubo tres viceministros de Electricidad en 10 meses

Dicho y Hecho

Deal a buen puerto

Tal como adelantó SEMANA económica en noviembre de 2025 (SE1989), el 100% de las acciones del Terminal Portuario Paracas fueron vendidas a la suiza Terminal Investment Limited Holding S.A. Ello luego de que la Comisión de Defensa de la Libre Competencia del Indecopi comunicara, en la última semana, la autorización de la transacción sin condiciones.



ACUICULTURA

RESURGIR PENDIENTE

El sector acuícola sigue arrastrando las secuelas del Fenómeno El Niño de 2023. Este año, las cifras de producción y los precios de exportación mantendrían niveles similares. "Hay un estancamiento". Sólo tenemos tres cultivos importantes, a diferencia de Chile y Ecuador, que se disputan los primeros lugares en exportaciones con Noruega y Vietnam", lamenta el presidente del Comité de Pesca y Acuicultura de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), Alfonso Miranda. Mientras Chile y Ecuador exportan entre US\$6,500 millones y US\$8,000 millones, el Perú no superó los US\$450 millones en su mejor año (ver gráfico).

Algunos cultivos, en particular la concha de abanico, son muy susceptibles al factor climático. En 2025, las condiciones oceanográficas frías fueron una limitante. "Logramos la meta de 1,400 toneladas de producto, pero, frente a 2024, la producción cayó 30% y las exportaciones 38%", cuenta el CEO de Seacorp, Ian Hanschke. No obstante, el ejecutivo resalta que los cambios regulatorios implementados por el Ministerio de la Producción (Produce) en 2025 han permitido sincerar los límites productivos para la

mediana acuicultura. Una medida necesaria, ya que al sólo exportarse la carne, la concha de abanico tiene una merma cercana al 70%. Para este año, la firma proyecta un rebote del 40% en la producción.

En el caso del langostino, la presión proviene de los precios internacionales. La caída registrada entre 2023 y 2025 redujo a la mitad las 6,000 hectáreas sembradas, debido a la falta de financiamiento y al descalce frente a los costos de producción, explica el gerente de la Sociedad Nacional de Acuicultura, Tulio Merino. Con los ajustes

al reglamento de la Ley General de Acuicultura, en 2024 se fijaron nuevas categorías para la pequeña escala, entre ellas

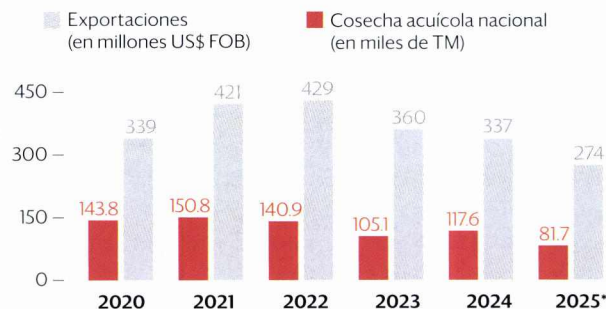
El Fenómeno El Niño se mantiene como una posibilidad, según Adex

la acuicultura de recursos limitados. Hoy, el 78% de las empresas corresponde a esa categoría.

Por otro lado, la producción de trucha se ha ralentizado a raíz de la decisión de la OEFA de paralizar temporalmente las operaciones de la planta de Mar Andino Perú, una de las principales exportadoras, por infracciones medioambientales, señala el exdirector general de pesca artesanal del Produce, David Mendoza.

De cara a los próximos meses, el Fenómeno El Niño amenaza con volver a golpear al sector. "Estamos muy pendientes de las alarmas, pero hoy solamente es una posibilidad", prevé el presidente del Comité de Pesca y Acuicultura de ADEX, José Muñoz. **(CGC)**

Evolución anual del sector acuícola



*Entre enero y octubre

Fuente: PFCAP



AGROINDUSTRIA

APUESTA VARIETAL

La apuesta por el recambio varietal se ha convertido en una condición necesaria para que las agroexportadoras peruanas mantengan su competitividad. La diferencia ya no sólo la marcan los costos, sino la calidad, es decir, sabor, textura, calibre y vida útil, atributos cada vez más exigidos por los mercados externos.

En línea con ello, hoy las empresas destinan parte relevante de sus inversiones a incorporar nuevas variedades. Estos desembolsos, a grandes rasgos, rondan los US\$100,000 por hectárea en arándano y los US\$70,000 en uva, estima el presidente de

la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), Gabriel Amaro.

Cerro Prieto, por ejemplo, trabaja desde hace dos años en el recambio varietal de arándanos, a fin de elevar la productividad por hectárea y mejorar la resistencia a factores climáticos. Además, realiza pruebas para una nueva variedad de palta. "Nos quedan las últimas 250 hectáreas de variedades clásicas de arándanos. Son US\$30 millones que invertiremos este año en esta última milla", adelanta el CEO de Agrícola Cerro Prieto, Percy Munte.

Hoy, las empresas con suficiente espalda financiera empiezan a apostar por el desarrollo genético in-house y no de terceros. Camposol tiene la apuesta más grande con el lanzamiento de su programa de mejoramiento genético de arándanos, bajo el cual ha desarrollado dos nuevas variedades, Sol One y Maia Blue, que ya cuentan con protección de propiedad intelectual.

Estas forman parte del plan de crecimiento para este año, con más de 800 hectáreas a sembrar. "El recambio varietal es una herramienta estratégica para competir por valor y no sólo por volumen", señala su CEO, Ricardo Naranjo.

Cerro Prieto invertirá US\$30 millones en recambio varietal este año

Es una apuesta de largo plazo: el uso exclusivo de árboles frutales como la uva se protege por 25 años y, en otras plantas, por 20. Ambos plazos permiten recuperar el capital destinado, explica el socio en Rebaza, Alcázar & De Las Casas, Ricardo Cárdenas.

Hay productos donde, sin embargo, la inversión sí responde a una captura de mejores retornos. Evergreen, productor de granada, invierte desde 2025 en variedades más tardías. "No nos afectan tanto la calidad del producto o los rendimientos, sino las ventanas de apertura de mercado para conseguir mejores precios", explica el gerente general de Evergreen, Aldo Fuster. **(CGC)**



EDUCACIÓN

RETENCIÓN VIRTUAL

La deserción en las clases de educación superior virtual se ha convertido en un problema que los institutos de educación superior ya empezaron a mirar con atención para garantizar la permanencia de sus alumnos.

El abandono en la modalidad virtual puede ser mayor a la presencial hasta en 10%, estima el director de educación virtual de Toulouse Lautrec, Niuman

Mendoza. Y suele ocurrir con mayor frecuencia en los mayores de 25 años, pues trabajan o tienen carga familiar. "Si bien antes la principal causa de la deserción era la poca madurez tecnológica, hoy el conflicto radica en tolerar los ritmos que implica adentrarse en la vivencia universitaria teniendo cada vez menos tiempo", enfatiza Mendoza.

Los principales instrumentos empleados por institutos como Toulouse y Certus para anticiparse a la deserción son la analítica predictiva -basada en la técnica

del *machine learning*- y la Inteligencia Artificial (IA) generativa. El objetivo es detectar hasta qué punto los alumnos cumplen con las asignaciones de los cursos y desarrollan los ejercicios. "Al identificar a los que están en riesgo de deserción podemos intervenir de manera proactiva para conocer sus dificultades y brindarles soluciones", comenta el director académico de Certus, Alexander López.

Reducir la frustración es clave para aumentar la probabilidad de permanencia en el instituto. Parte de las soluciones implican, por ejemplo, ofrecer tutorías. En el caso de Toulouse Lautrec, esta estrategia le permitió elevar el cumplimiento de las actividades académicas de 53% a 90%. En el caso de Certus, el instituto logró reducir la tasa de

deserción entre 5% y 7% durante 2025 respecto a 2024.

Otros institutos utilizan programas duales virtuales para asegurar la permanencia. "El estudiante combina, desde el primer año, formación académica con experiencia laboral real en una empresa aliada. Es decir, estudia y trabaja de manera

"La deserción puede reducirse hasta en un 7% con las estrategias adecuadas"

simultánea, bajo un esquema estructurado que articula contenidos académicos con práctica en campo", explica la gerente de asuntos corporativos de

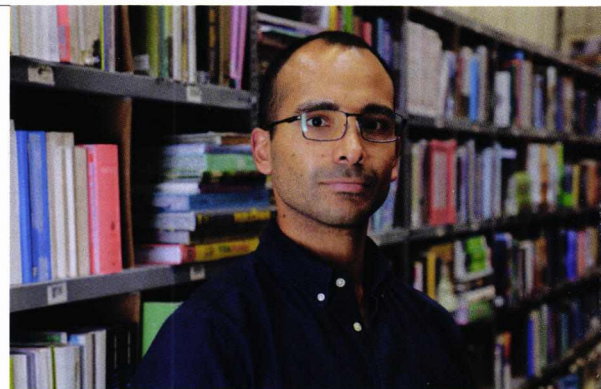
Zegel, Silvana de los Heros.

Así, la deserción, que en una etapa inicial puede llegar al 50%, puede reducirse hasta el 7% con dicha estrategia. El modelo es utilizado para favorecer las prácticas en sectores como banca, tecnología, servicios y salud. (SCT)

COMERCIO

"Queremos crecer entre 30% y 35% al mes"

El *country manager* de Buscalibre Perú, Luis Felipe Casas, estima que el contexto electoral impulsará las ventas en categorías específicas como historia contemporánea, análisis sociopolítico o geopolítica.



BuscaLibre

¿Qué tanto impactan las elecciones en el desempeño de sus ventas?

El mercado suele contraerse, pero en sumas y restas netas la coyuntura es positiva para nosotros y creemos que eso se verá reflejado en nuestro crecimiento. En años electorales, las categorías de libros de historia contemporánea y análisis sociopolítico del Perú eran las más vendidas.

¿Cómo buscan capitalizar ese interés?

En las campañas publicitarias le estamos poniendo especial foco a libros relacionados con esas categorías y a los de geopolítica internacional, porque actualmente vemos una reconfiguración.

¿En cuánto impulsan las ventas estas categorías?

Estas categorías permiten que cumplamos con los objetivos de crecimiento para este año. Queremos crecer entre 30% y 35% al mes respecto a 2025.

Buscalibre está presente en 10 países.

¿Piensan aterrizar en otros mercados?

Centroamérica comienza a perfilarse como una región estratégica, con especial atención en mercados como Panamá, Costa Rica, El Salvador y República Dominicana, donde observamos un creciente interés por el *e-commerce* de libros y una oportunidad clara para ampliar el acceso a la lectura.

Pero de momento, no hay planes de instalar una operación formal en un nuevo país.

¿Cómo es la demanda en el Perú si la comparamos con otros países de la región?

Aún tiene mucho espacio de crecimiento. La demanda en provincias sigue siendo baja. En otros países hay un 50% concentrado en la capital y otro 50% en provincias, o un 60%-40%. En el Perú, el 75% del consumo está concentrado en Lima y Callao. Todavía existe una oportunidad significativa para democratizar el acceso a los libros y queremos asumir un rol activo en ese proceso. (SCT)



FT BOARD DIRECTOR PROGRAMME

LLEVA TU EXPERIENCIA DE GOBIERNO CORPORATIVO AL SIGUIENTE NIVEL

Con el **FT Board Director Programme**, obtén formación integral, fortalece tu criterio y conecta con una red global de expertos y alumni que abre nuevas oportunidades.



FT NON-EXECUTIVE DIRECTOR DIPLOMA COHORT 68

18 DE FEBRERO · LONDRES
PRESENCIAL

Financial Times Non-Executive Director Diploma es la acreditación de nivel posgrado del Financial Times, creada para líderes que buscan ampliar su impacto estratégico y su influencia en la sala de juntas. Forma parte de los directorios más influyentes y potencia tu perfil directivo con una certificación internacionalmente reconocida.

A lo largo de 6 meses, este programa —con una metodología práctica y acceso a expertos globales— prepara a los participantes para aportar criterio independiente, capacidad de supervisión y una visión estratégica alineada con las mejores prácticas internacionales.



THE EFFECTIVE NON-EXECUTIVE DIRECTOR PROGRAMME

17 Y 18 DE MARZO · LONDRES
PRESENCIAL

The Effective NED Programme es un curso intensivo de dos días diseñado para directores no ejecutivos en ejercicio que desean seguir desarrollando sus habilidades, así como para personas que acaban de asumir su primer rol como director no ejecutivo y buscan prepararse para una carrera en posiciones no ejecutivas.

Se trata de un curso práctico, detallado y altamente interactivo, con ponentes y líderes de pensamiento reconocidos, que te ayudarán a mejorar la efectividad del directorio y a incrementar tu aporte en la toma de decisiones a nivel de consejo.



INVERSIONES

Mantra indio en los portafolios

Los gestores locales comienzan a mirar de cerca a India, con una tesis de inversión que suma cada vez más factores estructurales.

El mercado indio gana espacio en de los portafolios de inversión locales, como una plaza relevante dentro de Asia emergente. “Es un mercado atractivo si quieres un portafolio diversificado”, resume el *portfolio manager* de Blum SAF, Diego Marrero. La apuesta local, que forma parte de una corriente global, se sustenta sobre una combinación de condiciones estructurales con catalizadores tácticos de corto plazo.

Además de mantener la renta variable india en sobreponderación, Goldman Sachs elevó su proyección del PBI indio para 2026. El gobierno de dicho país, por su parte, estima que este año fiscal cerraría con un crecimiento de 7.4%, lo que convertiría a India en la cuarta economía mundial. No en vano Larry Fink, CEO de BlackRock, ha hablado de una “era india”, que duraría entre 20 y 25 años, con crecimientos de entre 8% y 10% anual, apoyada por la expansión del ahorro interno y la clase media. “Es potente lo que va a pasar demográficamente. Además, tiene un sector tecnológico bastante potente y empresas del primer mundo llevan su producción allá, porque la mano de obra es barata”, agrega Marrero.

El CEO de BlackRock ha anticipado una “era india”, que duraría entre 20 y 25 años

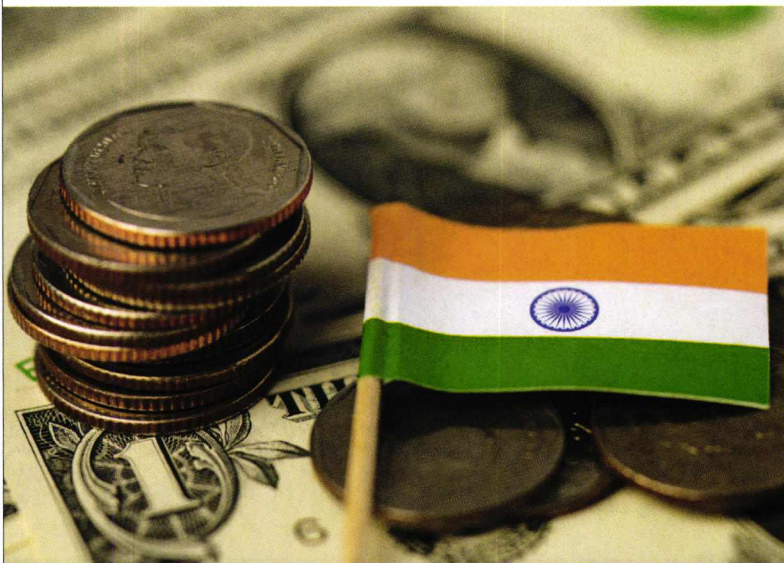
A esas condiciones estructurales se suman factores de coyuntura. Uno de ellos es la reducción de aranceles anunciada por el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, que alivió el ruido comercial con India. El ajedrez geopolítico global, marcado por los constantes roces entre EE.UU. y China, podría favorecer a India al volverla más relevante para Washington. “Tenemos una posición estructural, aunque por ahora pequeña”, detalla Marrero, de Blum SAF, cuya exposición se concentra, en gran medida, a través de fondos activos.

Inteligo también toma en cuenta a este gigante asiático. Para la gestora de InterCorp Financial Services, India forma parte de un bloque estructural de mediano y largo plazo, con pesos de entre 2% y 5% según los perfiles de riesgo, y combinando ETF con gestión activa. Esta tesis mezcla diversificación y crecimiento. “Tenemos la convicción de que va a agregar algo significativo y una diversificación importante [a los portafolios]”, anticipa el *asset manager* de Inteligo, José Silva.

Scotia Wealth Management Perú, por su parte, incluye en su estrategia actual la sobreponderación de los emergentes, lo que de por sí implica una exposición relevante a India. Así, los fondos amplios suelen asignarle entre 10% y 20%.

Por ejemplo, en el iShares MSCI Emerging Markets ETF, India ronda el 15%, detrás de China y Taiwán. “India es efectivamente un mercado que genera expectativa y preguntas entre los clientes. Aunque todavía existe bastante desconocimiento, está dentro del radar. Ha mantenido ritmos de crecimiento importantes y una acelerada transformación digital”, advierte el gerente Estrategia de Inversiones de Scotia Wealth Management Perú, Mario Guerrero.

Por ahora, los actores de la banca privada tienen una visión más táctica. Su exposición a India se concentra a través de ETF globales. “Se espera que sus mercados pesen más en el futuro, en línea con su PBI. Eso no quita que hoy India sea definitivamente un *play* táctico en nuestros portafolios. Recomendamos vehículos de inversión particulares para perfiles más agresivos”, detalla el director de *Investment Strategy & Advisory* de BBVA Perú, Carlos Müller. (JTV) ■



INVERSIONES

BITCOIN CON DESCUENTO

El bitcoin ha entrado en una etapa de severa corrección. Su cotización ha caído 48% respecto a su máximo histórico y 25% desde el cierre de 2025. Entre los inversionistas peruanos, sin embargo, la reacción no ha sido defensiva, sino oportunista. Lejos de salir del mercado o reducir su exposición, las compras han aumentado.

La lectura de algunos analistas es que el ajuste de precio no obedece a cambios estructurales. En esa línea, la recomendación de Renta 4 SAB es mantener o incluso comprar, de acuerdo con el perfil del cliente. "No recomendamos vender. Si ya tenían posición, mantener. Y aquellos

que tienen liquidez, tomar posición", detalla el gerente general de la casa de bolsa, Pablo Leno.

Las plataformas digitales reflejan esa búsqueda de oportunidades. Por ejemplo, Lemon reportó un récord histórico de volumen de compras en el Perú el 5 de febrero, una jornada en la que el BTC cayó 14%, por debajo de los US\$70,000.

En el canal bursátil se apreció un comportamiento similar. El aplicativo Trii reportó que el volumen invertido bajó respecto

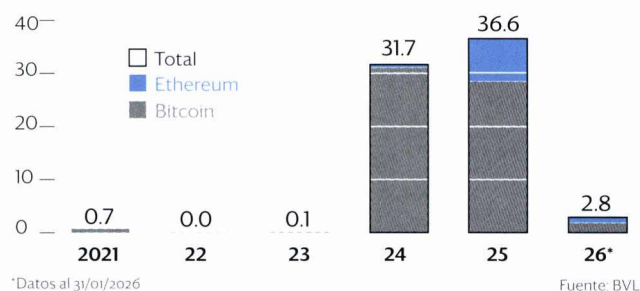
al 4T25, pero aumentó la compra de ETF de bitcoin, principalmente el IBIT. La Bolsa de Valores de Lima (BVL), por su parte, reportó que, en lo que va de

En lo que va de 2026, el 87% de operaciones en la BVL fueron compras

2026, el 87% de las operaciones de estos instrumentos son compras de inversionistas *retail*. Para el CEO de Trii, Diego Torres, este comportamiento sugiere

ETF de bitcoin y criptomonedas en la BVL

Montos negociados en millones de US\$



que los *retail* están aprovechando los bajos precios para comprar. Y, en medio de ello, los gestores de patrimonio siguen en busca de oportunidades de corto plazo. "Lo vemos más como posiciones tácticas para aprovechar ajustes de precios, pero siempre con el riesgo inevitable del activo", afirma el gerente de *Asset Management* de Inteligo, José Silva.

Los flujos dan cuenta de una concentración dentro del ecosistema cripto. Además del BTC, monedas más consolidadas

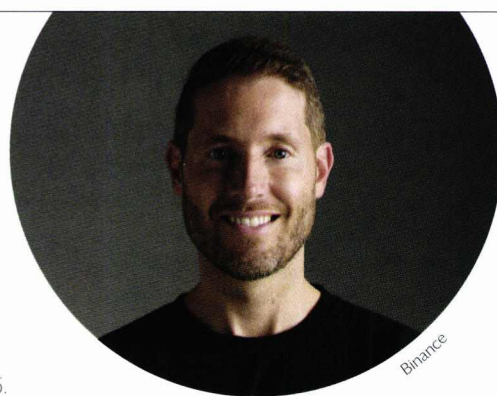
como ethereum y solana acaparan el interés, en detrimento de las *memecoins*. "Vemos con mayor claridad que son esas tres criptos las ganadoras y las otras pierden terreno", advierte el CEO de Hapi, Dusko Kelez.

Por ahora, las proyecciones respecto al precio se mantienen optimistas, pero en el largo plazo. "Probablemente, en el corto plazo veamos al bitcoin entre US\$60,000 y US\$77,000. Tendría que romper esa resistencia para retomar una trayectoria alcista", recalca Leno. (JTV)

CRIPTOACTIVOS

"Los fundamentales del bitcoin no han cambiado"

Daniel Acosta, gerente general de Binance en Latinoamérica, asegura que la caída actual de las criptomonedas responde a una depuración, no a fallos estructurales. Estima, además, que las *stablecoins* ganarán relevancia en 2026.



¿Cómo analizan el momento actual del bitcoin y qué drivers ven para 2026?

El estancamiento actual no es un fallo estructural. El mercado está depurando el exceso de especulación para dar paso a capital más sólido. Los fundamentales del *bitcoin* no han cambiado. Hemos pasado de una opción puramente minorista a otra donde los institucionales terminan de meterse en el ecosistema. Este no es el fin del *bitcoin*.

¿Cuándo podría darse un punto de inflexión para un nuevo rally?

Vemos potencialmente una subida del precio, pero es muy difícil predecir lo que va a pasar. Los datos sí muestran que podríamos

ir al alza. Dependerá de las políticas de la Fed.

¿Sigue vigente la tesis del Bitcoin como 'oro digital'?

Es importante mirar al *bitcoin* en un período más largo. Sigue siendo un refugio, sigue dando mayor rendimiento que el oro, que el Nasdaq o el S&P 500. Esto es una pausa momentánea.

¿Qué tan influyentes serán las *stablecoins* en 2026?

Definitivamente vemos que las *stablecoins* van a ser protagonistas. En EE.UU. se está debatiendo un proyecto para que los *exchanges* puedan generar rendimientos en cuentas con

stablecoins. La banca tradicional está en contra y eso será tema de debate este año. Puede ser un producto que competiría directamente con otros productos bancarios.

Respecto a las criptomonedas, ¿cómo se proyecta Perú en la región hacia 2026?

Desde el año pasado el Perú empezó a crecer rápido. Hemos visto una gran porción de inversionistas que vendieron, pero que después volvieron a acumular. Además, a diferencia de otros mercados donde las *stablecoins* se han usado más para protegerse contra la devaluación y la inflación, en el Perú tienen un alto uso para recibir pagos internacionales de remesas. (JTV)



ROUNDTABLE

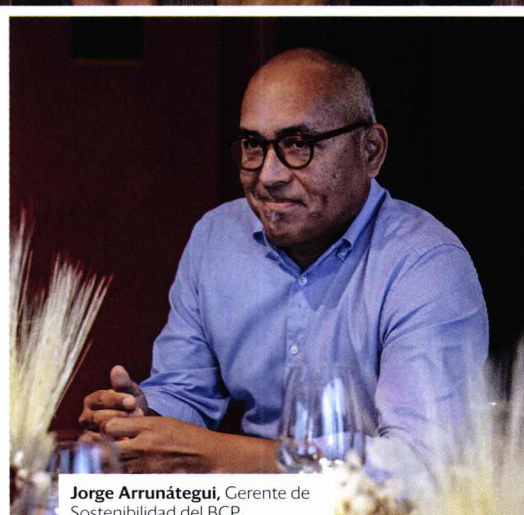
DESARROLLO A BASE DE CONFIANZA

La confianza en las empresas juega un rol clave en el crecimiento del país: habilita la cooperación, inversión y gobernanza en los diferentes territorios del Perú. Y, sin embargo, el principal reto para las organizaciones está en su capacidad de sostenerla hacia el largo plazo.

Con en esa premisa sobre la mesa, el BCP y Semana Económica desarrollaron un *roundtable* exclusivo que reunió a líderes de diferentes sectores y organizaciones. A lo largo de la conversación, destacaron la necesidad de construir legitimidad más allá del cumplimiento de las normas, y la importancia de

fortalecer la coherencia interna y externa de las instituciones para desarrollar relaciones duraderas con la ciudadanía.

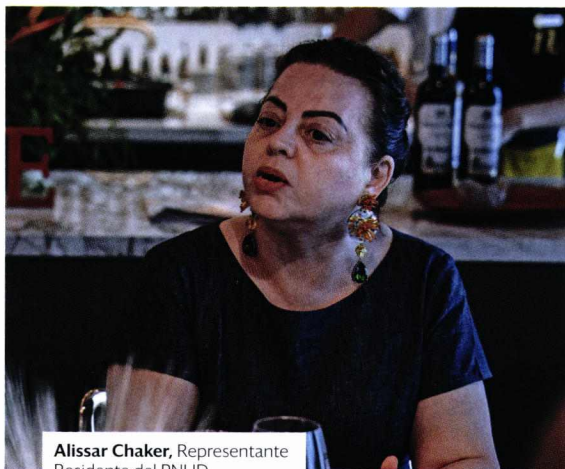
El diálogo también puso énfasis en la importancia de analizar la confianza desde un punto de vista cualitativo, profundizando en el entendimiento de las necesidades de las comunidades. Los participantes coincidieron en que, en un contexto de alta desconfianza estructural, gestionar expectativas, comunicar con claridad y articular esfuerzos entre instituciones son desafíos urgentes para impulsar el desarrollo sostenible y el crecimiento territorial. ■



Jorge Arrunátegui, Gerente de Sostenibilidad del BCP.



Carolina Trivelli, Investigadora Principal del IEP y Miembro del Consejo Fiscal.



Alissar Chaker, Representante Residente del PNUD.



Percy Medina, Jefe de IDEA Internacional.



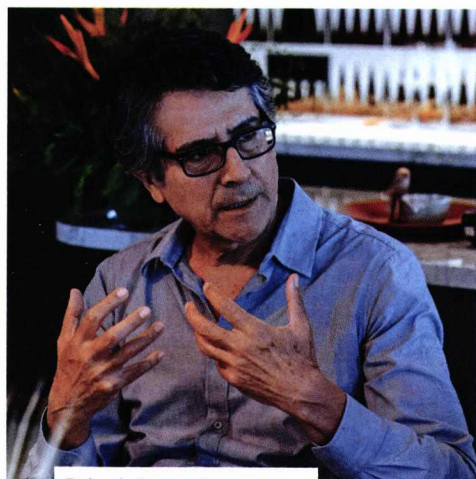
Rosa Asca, Presidenta de L + 1.



María Pía Palacios, Miembro del Consejo de Administración de Capitalismo Consciente.



Mariella Sánchez, Directora Ejecutiva de Aquafondo.



Rolando Luque, Consultor en temas de conflictividad social.



FONDOS MUTUOS

NÚMEROS HISTÓRICOS

Tras alcanzar récords históricos en 2025, los fondos mutuos seguirían creciendo este año a doble dígito. Los inversionistas están ávidos de retornos superiores a los ofrecidos por los depósitos de la banca. En consecuencia, los ejecutivos del sector observan ahora una mayor preferencia por fondos menos conservadores y un regreso del apetito por alternativas en soles.

A la fecha, el patrimonio administrado por los fondos mutuos superó los S/60,000 millones mientras que el número de participantes ya es casi 500,000, según datos de la SMV. Ambas son cifras nunca antes

vistas en el país. Durante 2025 ingresaron a fondos mutuos 73,000 nuevos inversionistas, entre ellos clientes *retail*, afluentes, clientes de la banca privada y empresas, como detalla el gerente general de BBVA Asset Management SAF, Antonio Cevallos. "Algunos de ellos invierten a horizontes de dos, tres o más años y ya no volverían a los depósitos", añade.

Las condiciones del año pasado fueron sumamente favorables. La reducción de tasas de interés hizo menos

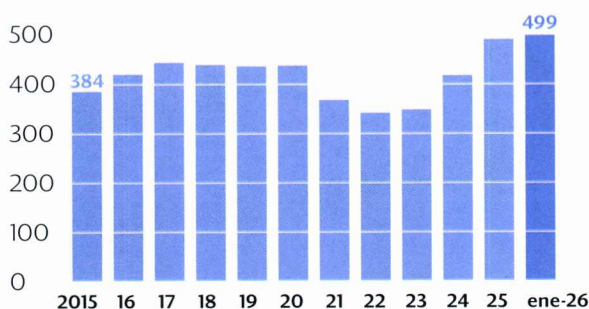
competitivos a los depósitos bancarios y los retiros de AFP y CTS aportaron liquidez. Para este año, el panorama también se presenta favorable. Según el gerente general de SURA SAB, Iván Zárate, se espera una mayor disminución de las tasas de interés en soles y dólares, que empujaría a más ahorristas a buscar alternativas más rentables. En su opinión, el potencial de crecimiento es grande, si se toma en cuenta que países vecinos como Chile y Colombia tienen más de 2 millones de participantes cada uno.

El entorno macro también es auspicioso. Según el gerente de Inversiones de Fondos Mutuos de Faro Capital, Roldando Luna Victoria, se espera la entrada de más inversionistas *retail* y jóvenes, con lo que el crecimiento en 2026 podría ser incluso superior al año pasado.

BBVA también prevé que este año el patrimonio administrado por la industria crecería entre 14% y 16%. Entre los fondos que generan más interés están los de renta fija internacional, en particular los que invierten en mercados emergentes. Asimismo destacarían los fondos de renta variable internacional y peruana. "El apetito por soles ha regresado y estamos generando nuevos productos en soles y relanzando otros", adelanta Cevallos. (MAP)

El número de participantes de los fondos mutuos es de casi 500,000

Número de participantes de fondos mutuos
En miles



Fuente: SMV

EMPRESAS DE CRÉDITOS

MÁS ACTORES A LA VISTA

El sistema de empresas de crédito, que venía perdiendo jugadores en los últimos años (SE1926), empezaría a dinamizarse nuevamente. A fines de 2024, la SBS aprobó la licencia de organización de la *fintech* uruguaya Prex como empresa de créditos y hace unos días emitió el mismo permiso para BK Perú, por lo que el ingreso de ambas al mercado sería cuestión de meses.

Al día de hoy operan en el país cinco empresas de créditos, enfocadas en nichos como créditos y *leasing* vehiculares, préstamos hipotecarios y microfinanzas. Se trata de entidades que no tienen autorización para captar fondos del público y, según explica el socio

de Rubio Leguía Normand, Luis Ernesto Marín, la SBS ha flexibilizado los requisitos para su ingreso. De esta forma, el sector estaría cobrando atractivo para empresas de préstamos no reguladas, especialmente las *fintech* de *lending*.

Las entidades financieras bajo la supervisión y regulación de la SBS tienen algunas ventajas. Una de ellas, que resalta Marín, es que no están

sujetas al pago del IGV respecto a los intereses que cobran. Pero además, como destaca el socio de Rebaza, Alcázar & De Las Casas, Rafael Alcázar, pueden acceder a fondeo institucional más fácilmente. "Muchas veces los fondeadores requieren que la empresa tenga una licencia para prestar el dinero", señala el experto.

Otro aspecto a destacar, según Marín, es que ahora las *fintech* pueden constituirse ante la SBS como entidades 100% digitales y, a través del *sandbox*, lograr que el regulador entienda mejor sus modelos de negocio. Por otro lado, acceder a una licencia de empresa de crédito es más sencillo en términos regulatorios y permite eventualmente pasar a otras licencias, como la de financiera o de banco, agrega Alcázar. En opinión del docente de Finanzas de la Universidad de Piura, Yang Chang,

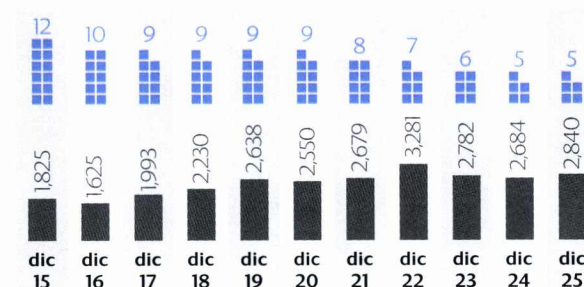
esto se presenta como un atractivo para empresas que operan localmente y tienen cierto volumen de préstamos colocados.

BK Perú, propiedad de los grupos chilenos Bicecorp y Kauffman, se dedica desde 2023 al financiamiento vehicular. Por su parte, Prex opera desde 2021 como billetera digital y otorga préstamos personales. Este año, ambas podrían conseguir la autorización de funcionamiento. (MAP)

Las fintech de lending miran con interés ser empresas de créditos

Evolución del sistema de Empresas de Crédito (EC)*

■ Número de EC ■ Créditos de EC (en millones de S/)



* Antes llamadas Edpymes

Fuente: SBS

SECTOR PÚBLICO

Desincentivos detrás del incentivo

Los beneficios tributarios del Concytec a proyectos de I+D+i acaban de extenderse hasta 2028. Pero, hoy, dificultades estructurales de acceso le impiden dinamizar firmemente la innovación empresarial.

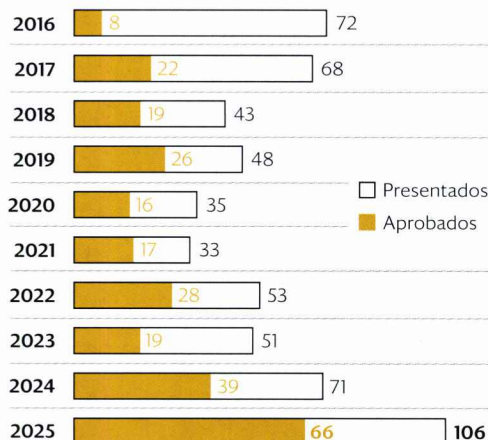
La incidencia del beneficio tributario para proyectos de I+D+i otorgado por el Concytec sobre el impulso de la innovación tecnológica en las empresas peruanas seguirá siendo limitado. Con 260 proyectos aprobados desde 2016 (ver gráfico), el incentivo tributario —que acaba de ser extendido hasta 2028— aún se queda corto como herramienta dinamizadora; en gran medida, porque acceder a este requiere de complejos trámites y porque carece del alivio de liquidez inmediato que muchas veces requieren dichos proyectos para ser sostenibles en el tiempo.

El mecanismo, regulado bajo la Ley N° 30309, permite a las empresas aplicar una deducción adicional de hasta 140% sobre los gastos de investigación y desarrollo. “Este beneficio permite amortizar costos de la innovación interna, como sueldos o insumos”, detalla el especialista de Beneficios Tributarios de Concytec, Gino Bellido. Pero acceder a la deducción requiere cumplir con requisitos administrativos y técnicos exigentes; una complejidad que transforma la gestión del proyecto en un desafío operativo adicional.

Para organizaciones que ya cuentan con una logística robusta, estructura interna y equipos especializados, el ca-

De los 39 proyectos de I+D+i aprobados por el Concytec en 2024, solo 20 siguieron adelante

Proyectos presentados ante el Concytec



Fuente: Concytec

mino es más claro. Por ejemplo, en la experiencia de Siderperú, una de las empresas que accedió al beneficio, la clave fue su capacidad para desplegar un equipo multidisciplinario que incluyó áreas de Energía, Operaciones, Producción y Analítica de Datos. “Concytec exige trazabilidad y evidencia del componente innovador. Eso eleva el estándar”, explica Croy Montoro, jefe de energía de la siderúrgica.

Orygen, otra empresa beneficiada, coincide con señalar que la madurez logística es fundamental. Para esta empresa, el incentivo no es el punto de partida, sino un habilitador para profundizar investigaciones y desarrollos que responden a una necesidad operativa previa.

En ambos casos, el beneficio tributario sirvió para apuntalar esfuerzos que ya formaban parte de una agenda tecnológica. Pero esto no siempre se replica en organizaciones de otra envergadura, donde muchas veces los proyectos quedan trancos.

Aunque las aprobaciones crecieron —con 66 iniciativas aprobadas en 2025, frente a las 39 del año anterior—, la luz verde del Concytec no siempre garantiza que el beneficio se materialice. Y es que, de los 39 proyectos aprobados en 2024, solo 20 decidieron seguir adelante. Una brecha que confirma que el incentivo por sí solo no basta. “Si la empresa no tiene liquidez o necesita resultados rápidos, puede decidir no avanzar. El proceso suele ser pesado y demanda tiempo”, advierte el profesor de la Universidad del Pacífico, José Ruidías. (TOT)



"Seguiremos yendo a donde nuestros clientes lo demanden"

Sebastián Berckholtz, CEO de Trust Consulting, da detalles de la expansión internacional de la firma de reclutamiento y de la evolución que hoy involucra a los procesos de selección de ejecutivos, con ayuda de la inteligencia artificial (IA).

¿El crecimiento internacional de Trust Consulting —que involucra su reciente ingreso a Estados Unidos— responde a una apuesta estratégica propia?

Responde a una demanda de clientes que asumieron operaciones regionales y nos pidieron acompañarlos fuera. Eso nos llevó a consolidarnos en Colombia y Brasil y, ahora, a ingresar a EE.UU. a través de Miami, que es un punto natural de conexión con Latinoamérica. Perú sigue siendo el *hub*. Seguiremos yendo a donde nuestros clientes lo demanden.

¿Trust Consulting trabaja una forma distinta de reclutamiento para cada país?

Acompañamos empresas peruanas de renombre que ya son clientes en Perú. Llegar con

una cartera de respaldo facilita ese desarrollo de mercado. Y parte de la estrategia ha sido contratar asesores locales en cada país. En São Paulo, por ejemplo, contar con talento local facilita el desarrollo del negocio y la relación con candidatos. Lo mismo ocurre en Colombia y Miami, donde estamos en proceso de incorporar perfiles locales.

En la alta dirección, ¿el criterio de selección se está moviendo de la experiencia sectorial hacia capacidades transversales?

La experiencia ya no es el único filtro. Hoy, es más común ver ejecutivos que migran entre sectores. Se prioriza su capacidad para liderar, adaptarse y tomar decisiones en la incertidumbre. El conocimiento técnico puede incorporar

se con el apoyo del equipo; la gestión estratégica es más difícil de reemplazar.

¿Qué parte de la selección puede asumirla hoy la IA y cuál queda para el consultor?

La IA puede asumir la parte operativa: filtrar altos volúmenes de CV y ordenar información. Pero no puede evaluar variables como criterio, manejo del riesgo o *fit* cultural. La decisión estratégica seguirá siendo humana.

¿Qué variables adicionales deben considerarse al evaluar a un ejecutivo?

En posiciones de alta dirección es necesario entender la visión del CEO, el momento que atraviesa la empresa y su nivel de exposición al riesgo. Sin esa lectura, la contratación no es sostenible. (TOT)



LIDERAZGO

Una gestión sin rostro



Marlene Negreiros,
VP Corporativa de Talento y Cultura del Grupo UNACEM

En una era de creciente presión por resultados, la automatización de decisiones de gestión humana puede convertirse en un atajo costoso.

La inteligencia artificial (IA) se está integrando a la gestión humana con una velocidad que, en muchos casos, supera la capacidad de reflexión de las organizaciones. Hoy, algoritmos filtran currículum vitales, evalúan desempeños y predicen rotaciones. Para las empresas, la promesa es eficiencia y objetividad. Para el liderazgo, sin embargo, el desafío es mayor: decidir hasta dónde delegar decisiones críticas sin erosionar la confianza ni la cultura.

Investigaciones de Harvard Business School y del MIT Sloan School of Management ya han evidenciado que los algoritmos no son neutrales. Aprenden de datos históricos y, si estos reflejan desigualdades, las reproducen y amplifican. Estudios de Stanford Graduate School of Business, por su parte, indican que, cuando las decisiones sobre personas se perciben como automáticas, la sensación de justicia en los equipos disminuye y su compromiso se debilita. Incluso decisiones correctas generan resistencia, si los empleados ven que no existió un criterio humano

detrás. Así, la confianza —activo clave para la productividad— se deteriora silenciosamente.

Frente a ello, surge un camino intermedio. Investigaciones de Harvard, por ejemplo, demuestran que los mejores resultados nacen de modelos híbridos, en los que la IA apoye en el análisis, pero el líder mantenga la responsabilidad total de la decisión. Resultados que no provengan de reemplazar a humanos por algoritmos, sino de combinarlos estratégicamente.

Y es que, en un contexto donde reina la presión por resultados, la automatización mal gestionada puede convertirse en un atajo costoso. Porque, cuando las organizaciones delegan las decisiones completamente en algoritmos, con el tiempo los líderes pierden capacidad de criterio. Por ello, la necesidad de que la alta dirección exija criterios de uso de la IA, auditorías de algoritmos y líneas de responsabilidad bien definidas es cada vez más latente.

El liderazgo del futuro no será marcado por quien use más IA. Será marcado por quien sepa utilizarla sin renunciar al criterio humano. ■



POLÍTICA

Precaria continuidad en Palacio

Por ahora, la eventual destitución del presidente José Jerí es incierta. APP y Fuerza Popular, cuyos votos serán claves en el hemiciclo, aún no verían claro ir por un apoyo firme a la censura.

Aunque el Congreso de la República haya alcanzado las 78 firmas necesarias para solicitar la convocatoria a una sesión extraordinaria del Pleno, en la que se debatiría la potencial censura del presidente José Jerí, por ahora la remoción del actual jefe del Estado no se avizora inminente. Las resistencias mostradas por Fuerza Popular para convocar la sesión y los intereses de Alianza Para el Progreso (APP) para negociar concesiones a cambio de votos mantendrían la incertidumbre en torno al desenlace de la crisis de gobierno.

El jueves 12, la bancada de Renovación Popular solicitó formalmente la convocatoria a un Pleno extraordinario. Sin embargo, el presidente encargado del Legislativo, Fernando Rospigliosi (Fuerza Popular), anunció que solo 29 de las 81 firmas presentadas habían sido validadas por la Reniec. La situación sería regularizada el viernes 13 y el Pleno finalmente se convocó para el martes 17. Pero su convocatoria no implicaría necesariamente un cambio en Fuerza

Popular, de acuerdo con fuentes cercanas al Comité Ejecutivo Nacional del partido a las que accedió SEMANA económica. “El partido todavía no define si apoyaría la censura”, afirma una de estas fuentes, sin autorización para declarar.

APP, por su parte, decidió plegarse a las bancadas opositoras al Ejecutivo, luego de que Podemos firmara la solicitud de convocatoria. Su apoyo a la censura, sin embargo,

se mantiene en duda hasta hoy. El martes 10 la bancada de César Acuña sostuvo una reunión con dirigentes del partido en la que no habrían llegado a sentar una

La bancada de APP se reunió con dirigentes del partido, sin llegar a un acuerdo sobre la posición frente a la censura

posición firme, de acuerdo con información a la que pudo acceder esta revista.

La premura por ganar terreno en las encuestas electorales y el espacio de negociación que se podría abrir con el Ejecutivo a cambio de votos contra la censura le permitirían a APP aprovechar las semanas previas al debate para definir el camino. “Es cálculo político electoral. Están analizando qué impacto podría tener en ellos apoyar una vacancia o detenerla”, analiza el politólogo de la PUCP, Fernando Tuesta.

En la última semana, la ministra de Economía y Finanzas, Denisse Miralles, anunció que solicitará un crédito suplementario para asegurar la continuidad de obras en las regiones. Y APP es, precisamente, uno de los partidos que participa más activamente en incluir disposiciones complementarias en estos créditos (SE1968). “APP puede usar esto para quedar bien con el electorado o para negociar. Actúan así para nombrar personas en sectores y espacios que consideran clave”, recuerda el politólogo Eduardo Dargent.

Al cierre de esta edición, 78 congresistas habían firmado la solicitud de un Pleno extraordinario; entre ellos, los de APP. Pero, si este último grupo finalmente recula y Fuerza Popular mantiene su indecisión, podrían no alcanzarse los 66 votos requeridos para admitir la moción de censura en el Pleno. Así, no podría debatirse ni aprobarse una eventual destitución del presidente Jerí.

DESPERTAR EN EL SUR

El movimiento de las preferencias electorales en el sur ha comenzado. Aunque algunos candidatos presidenciales muestran un leve crecimiento en las encuestas, las preferencias en esa tantas veces decisiva región del país aún no se han decantado hacia un candidato en particular. Y, conscientes de ello, algunos partidos comienzan a moverse para atraer ese bolsón de votos.

Alfonso López Chau, candidato presidencial de Ahora Nación, se ubica actualmente como segundo en las preferencias de la región sur (ver gráfico), de acuerdo con la última encuesta de Ipsos Perú. López Chau recorrió Arequipa y Puno y, previamente, ya había realizado actos proselitistas en Cusco. "Tuvo buena acogida, más que otros que vinieron a Arequipa, como César Acuña o Rafael López Aliaga", asegura Juan Cervantes, periodista de Radio Yaraví, de Arequipa.

Si bien la movilización le dio al candidato presidencial de Ahora Nación un impulso positivo, hoy el sur también evidencia un aumento de simpatías a favor de Roberto Sánchez (Juntos por el Perú) y Yonhy Lescano (Cooperación Popular); sobre todo en Puno,

de donde es oriundo este último. "Hay gente que se está sumando al partido de Lescano. En menor medida, al partido de López Chau", reporta el periodista de Radio Pachamama (Puno), Fredy Itusaca.

En primera vuelta, los candidatos de izquierda suelen sumar en conjunto entre el 20% y el 30% de los votos. Y los electores del sur del país tienden a elegir a quien tenga más opciones de llegar a segunda vuelta para no perder su voto.

"[En Penu] hay gente que se está sumando al partido de Lescano. En menor medida, al de López Chau"

"En 2016, Gregorio Santos tenía mucha aceptación en el sur, pero los votantes cambiaron a Verónica Mendoza, pues Santos estaba encarcelado. Aun así, sacó 4% y Mendoza 18%", recuerda el socio de Centro Wiñaq,

Camilo Ferreira.

La poca diferencia porcentual entre candidatos también le otorgan posibilidades a candidatos que aún no repuntan, como Ronald Atencio, de Venceremos, o el propio Roberto Sánchez, de Juntos Por el Perú. Y una eventual radicalización de su discurso podría hacerlos incluso más atractivos para el elector *antiestablishment*.

"Hoy, ese elector está un poco huérfano. Si bien Sánchez no necesariamente tiene ideas radicales, sí está haciendo una campaña pensada en el votante que quiere que le digan las cosas directas", resume el analista político Gonzalo Banda. (JM)

Resultados de la última encuesta de Ipsos Perú de enero

	Nacional	Región Sur
 Rafael López Aliaga	12%	6%
 Keiko Fujimori	8%	2%
 César Acuña	4%	2%
 Mario Vizcarra	4%	5%
 Carlos Álvarez	4%	-
 Alfonso López Chau	4%	5%
 Roberto Sánchez	2%	3%
Otros	22%	15%

Fuente: Ipsos Perú



Getty Images

LABORAL

PATERNIDAD FLEXIBLE

La gestión de las licencias por paternidad será más compleja para las empresas. Los padres podrían solicitar licencia para realizar teletrabajo por un año tras el nacimiento de sus hijos, si el Pleno del Congreso aprueba el reciente dictamen de la Comisión de Trabajo y Seguridad Social. Actualmente, este beneficio sólo está estipulado para la madre.

El proyecto –aprobado por unanimidad a fines de enero en la comisión– extiende la posible licencia para los padres, considerando "la responsabilidad en la

"Lo habitual es que la ley no contemple las obligaciones del padre de familia"

crianza" del niño en su primer año. "Lo habitual es que la ley no contemple las obligaciones y facultades del padre de familia. Entonces, es una precisión importante, porque parte de la existencia de la responsabilidad compartida", explica la socia de DLA Piper, Cecilia Guzmán Barrón.

El cambio exigiría a las empresas ajustar sus políticas internas de teletrabajo y de flexibilidad laboral, de modo que prevengan cualquier afectación a la operación de la compañía. "Las empresas deben saber de antemano si las posiciones son compatibles con el teletrabajo o no.

Cuando lleguen las propuestas de los padres verificarán esa posibilidad y darán una respuesta", explica Cristina Oviedo, socia de Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados.

La propuesta, sin embargo, también deja en el aire algunas precisiones propias de las negociaciones entre el empleador y el teletrabajador al momento de solicitar la licencia. Por ejemplo, no precisa de forma explícita si es posible solicitar la licencia por un período menor a un año o si el inicio se puede aplazar, advierte Diego Castillo, socio

de Hernández y Cía. "Se pueden dar casos así, donde la madre o padre decida no tomar el beneficio o hacerlo por un tiempo menor o en un período específico. Pero no existe la precisión de qué hacer en esos casos y sería preferible que ello sea reglamentado", añade Castillo.

El dictamen tampoco considera que la presencialidad continúa incrementándose frente al teletrabajo, tanto a nivel nacional como global (SE1907). "La tendencia mundial es que la presencialidad en las oficinas siga incrementándose o, por lo menos, que no se reduzca. Aunque actualmente se pueden solicitar licencias, [el dictamen] va en contra de lo que está sucediendo en la realidad", concluye Oviedo. (JM)



2026
8^º DATA & AI
SUMMIT

IA 2026: ROI vs. HYPE

DE LA PROMESA AL RETORNO:
DECISIONES DE NEGOCIO

17 DE MARZO

DELFINES HOTEL
& CONVENTION CENTER

SEMINARIUM.

UTEC Posgrado

KEYNOTE SPEAKERS

JORDAN MORROW



Owner and Founder, Bodhi Data /
Senior Vice President of Data and AI
Transformation, AgileOne

RAÚL KATZ



Presidente,
Telecom Advisory Services

NUESTROS SPEAKERS



ELENA ALFARO

Head of Global AI Adoption,
BBVA



CHackA / JAIRO GARCIA

CHO - Chief Hacking Officer,
Kiggu



ALBERTO INDACOCHEA

Director General,
Salesforce Perú



DIEGO MACERA

Director, Instituto Peruano
de Economía



RAFAEL PLAZA

AI Ethics & Data Governance
Advisor / Country Manager,
Teradata



ALONSO RAZETTO

Socio y Office Manager, Lima,
McKinsey & Company



ANTENOR PATRÓN

Chief Data Officer,
Yape



DANIELA ROJAS

Directora Adjunta de Programas,
Eon Institute



PABLO SÁEZ

Head of Ibero-America Data
& Analytics, NTT DATA
Europe & Latam



JALIL SOTOMAYOR M.

COO, Pacífico Seguros /
CIO, Prima AFP

SPONSORS



MEDIA PARTNERS



PARTNERS ESTRATÉGICOS



INSPIRAMOS • EDUCAMOS
CONECTAMOS • TRANSFORMAMOS

MÁS INFORMACIÓN: INFORMES@SEMINARIUM.PE • SEMINARIUM.PE

IT'S A **LEXUS** SUMMER

IT'S A RX LIFE



Conoce más aquí



VISÍTANOS EN:

LEXUS STORE
MIRAFLORES

Av. Comandante
Espinar 428

LEXUS STORE
LA MOLINA

Av. Javier Prado
Este 6038

**BOULEVARD
DE ASIA**

con estacionamiento
VIP

www.lexusperu.com.pe

 **LEXUS**
EXPERIENCE AMAZING

Revistas.PeruRadio.net.pe